

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200414005

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

我国烟草行业企业文化的现状诊断与构建

Company Culture Diagnosis and Construction for

Domestic Tobacco Industry

公翠玲

指导教师姓名: 詹 虹 副教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2007 年 4 月

论文答辩时间: 2007 年 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2007 年 4 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在      年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：      年    月    日

导师签名：

日期：      年    月    日

## 内容摘要

企业文化是企业竞争力和持续发展的源泉,烟草企业的发展也离不开企业文化。目前,烟草行业面临外部竞争和内部改革的双重压力,不少烟草企业纷纷开始关注企业文化,但是在企业文化建设的过程中出现了不少误区。烟草行业的企业应如何建设自己的文化,成为烟草行业的管理者所需关注和解决的重要问题。

本文围绕我国烟草行业企业文化构建这一问题,通过对我国烟草行业目前形势和企业文化现状的分析,在尊重历史、针对现状、面向未来的原则下,提出了我国烟草行业企业文化的构建策略。为了更好的说明如何在实践中建设企业文化,本文结合了行业内的大量案例予以说明,希望对目前我国烟草行业的企业文化建设给予些许指导。

本文共分五章,各章主要内容如下:

第一章,绪论。阐述了本文的研究背景、研究意图,确立了本文的研究方法以及研究框架。

第二章,企业文化文献综述。梳理了企业文化的定义和功能,提出了本文对企业文化的定义并详细介绍了本文所采用的两种企业文化诊断理论和企业文化构建的理论基础。

第三章,我国烟草行业企业文化的现状诊断与分析。首先分析了我国烟草行业目前的形势;接着采用“7S”模型和丹尼森企业文化模型从定性、定量两个方面对我国烟草行业的企业文化现状进行了全方位的扫描、诊断和剖析;最后对我国烟草行业的企业文化现状做了总结。

第四章,我国烟草行业企业文化构建的策略。根据企业识别系统理论,结合白沙烟草集团的文化建设案例提出了烟草行业企业文化构建的过程模型和发展模型;针对目前烟草行业的概况和企业文化现状扫描的结果,提出了目前的烟草行业应该建设旨在提升竞争力的竞争性文化、烟草行业独特的品味文化、面向企业内外的共赢与服务文化;进而提出了在各个阶段如何策划企业文化推进活动。

第五章,结论。对本文的研究进行了总结,并指出了本文的创新之处、不足及进一步研究的方向。

**关键词:** 烟草行业; 文化诊断; 文化构建

## Abstract

Company culture is the origin of a company's competitiveness and sustainable development, which is also indispensable for tobacco companies. Presently, with the pressure from external competition and internal reforms, many tobacco companies start to pay attention to company culture. However, many misconceptions occur during its construction. How a tobacco company should develop its culture becomes a key issue, which deserves special attention and efforts from the management of tobacco industry.

This paper, emphasizing the issues of culture construction of in tobacco industry of our country, through the analysis of its development history and present situation of tobacco industry in our country and the status quo of its company culture, puts forward the company culture construction strategies of domestic tobacco industry. To explain how to construct company culture in practice better, this paper is illustrated with large quantities of case in the industry, with hopes to provide some guidance for company culture construction of our country's tobacco industry.

This paper is divided into six chapters, and the main contents of each are as follows:

Chapter 1, Introduction. It demonstrates the background and aim of the author's research and establishes the mode and framework of this paper's research.

Chapter 2, Literature Review. It clarifies the definition and functions of company culture and elaborately introduces the main theories adopted by this paper, which includes two company culture diagnosis theories and a company culture construction theory.

Chapter 3, the Diagnosis and Analysis of the Current Company Culture in Domestic Tobacco Industry. It analyses the present situations of Domestic Tobacco Industry and adopts the "7S"framework modal and "Denisen Company Culture Modal" to make an all-rounded scan, diagnosis and analysis of the status quo of the company Culture of the domestic tobacco industry. At last, a conclusion of status quo

of company culture is given.

Chapter 4, the Construction Strategies of Company Culture Construction in Domestic Tobacco Industry. Based on the general situation and the results of the scan of status quo of company culture in domestic tobacco industry, the author puts forward two modals and three features for company culture construction in tobacco industry. After that, the author gives out the suggestions on how to design activities to push company culture construction forward in this industry.

Chapter 5, Conclusions. The author makes a brief summary of the research of this paper and points out the innovations and path for future research.

**Key words:** Tobacco Industry; Culture Diagnosis; Culture Construction

# 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景 .....</b>	<b>1</b>
<b>第二节 本文研究的意图 .....</b>	<b>2</b>
<b>第三节 本文研究方法和研究框架 .....</b>	<b>2</b>
一、研究方法.....	2
二、研究框架.....	3
<b>第二章 企业文化文献综述 .....</b>	<b>4</b>
<b>第一节 企业文化的界定 .....</b>	<b>4</b>
一、国外企业文化的界定.....	4
二、国内企业文化的界定.....	5
三、本文对企业文化的界定.....	5
<b>第二节 企业的功能 .....</b>	<b>6</b>
一、鼓励企业学习创新.....	6
二、优化企业内部流程.....	7
三、树立良好的企业形象.....	9
四、提高企业经营业绩.....	9
<b>第三节 企业文化诊断与构建的理论基础 .....</b>	<b>10</b>
一、“7S”企业文化定性诊断工具.....	11
二、丹尼森企业文化定量诊断模型.....	12
三、企业识别系统理论.....	13
<b>第三章 我国烟草行业企业文化的现状诊断与分析.....</b>	<b>15</b>
<b>第一节 我国烟草行业目前面临的形势 .....</b>	<b>15</b>
一、我国烟草竞争力薄弱.....	15
二、我国烟草专卖专营制度备受质疑.....	16
三、控烟浪潮限制烟草竞争空间.....	17
<b>第二节 我国烟草行业企业文化现状的定量诊断与分析 .....</b>	<b>17</b>
一、适应性不强不利于竞争.....	19

二、一致性有待进一步加强.....	22
三、使命感和参与性维度相对较高.....	24
四、企业对内部的关注超过对外部的关注.....	25
<b>第三节 我国烟草行业企业文化现状的定性诊断与分析 .....</b>	<b>26</b>
一、硬件要素僵化.....	26
二、软件要素开始受到重视.....	29
<b>第四节 我国烟草行业企业文化现状总结 .....</b>	<b>30</b>
<b>第四章 我国烟草行业企业文化构建的策略 .....</b>	<b>32</b>
<b>第一节 我国烟草行业企业文化构建的模型 .....</b>	<b>32</b>
一、企业文化构建的过程模型.....	32
二、企业文化的发展循环模型.....	35
三、我国烟草行业企业文化建设实例——白沙文化体系的构建.....	36
<b>第二节 构建新时期我国烟草行业的特色文化 .....</b>	<b>39</b>
一、构建烟草新时期的竞争性文化.....	40
二、构建烟草行业独特的品位文化.....	45
三、构建烟草行业的共赢与服务文化.....	50
<b>第三节 策划烟草行业企业文化推进活动 .....</b>	<b>53</b>
一、倡导企业文化研讨会（提炼阶段） .....	54
二、策划文化传播活动（传播阶段） .....	55
三、文化主题活动设计与问题解决小组（深植与强化阶段） .....	56
<b>第六章 结论 .....</b>	<b>59</b>
<b>附 录 .....</b>	<b>61</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>67</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>70</b>



## Contents

<b>Chapter One Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Section One Research Background .....</b>	<b>1</b>
<b>Section Two Research Intent &amp; Breakups .....</b>	<b>2</b>
<b>Section Three Research Mode &amp; Framework .....</b>	<b>2</b>
Part One Research Mode .....	2
Part Two research framework .....	3
<b>Chapter Two Literature Review .....</b>	<b>4</b>
<b>Section One Definitions of Company Culture .....</b>	<b>4</b>
Part One Overseas Definitions .....	4
Part Two Domestic Definitions .....	5
Part Three the Definition in This Research .....	5
<b>Section Two Functions of Company Culture .....</b>	<b>6</b>
Part One Encouraging Learning and Innovation .....	6
Part Two Optimizing Work Flow .....	7
Part Three Molding Company Figure .....	9
Part Four Enhancing Company Performance .....	9
<b>Section Three the Theories of Company Culture Diagnosis &amp; Constuction .</b>	<b>10</b>
Part One “7S”Model .....	11
Part Two Denisen Company Culture Model .....	12
Part Three Company Identification System Thory .....	13
<b>Chapter Three Dianosis &amp; Analysis of Company Culture for</b>	
<b>Domestic Tobacco Industry .....</b>	<b>15</b>
<b>Section One the Present Situation in Domestic Tobacco Industry .....</b>	<b>15</b>
Part One Lack of Competetiveness .....	15
Part Two Critisms on Monoply Tobacco System .....	16
Part Three Narrower Competitin Space under the Controlling of WHO .....	17
<b>Section two Quantitive Diagnosis &amp; Analysis .....</b>	<b>17</b>
Part One Weak Adaptability .....	19
Part Two Consistency is Needed to Strengthen .....	22

Part Three the Scores of Mission and Involvement are Relatively High.....	24
Part four Inside is Cared More Than Inside in Company .....	25
<b>Section Three Qualitive Diagnosis &amp; Analysis .....</b>	<b>26</b>
Part One Rigid Hardware Factors .....	26
Part Two Beginning to Pay More Attentions to Software Factors .....	29
<b>Section Four Conclusion of Status Quo of Company Culture in Domestic Tobacco Industry.....</b>	<b>30</b>
<b>Chapter Four Strategies of Company Culture Construction for Domestic Tobacco Industry.....</b>	<b>32</b>
<b>Section One Company Culture Construction Model for Domestic Tobacco Industry.....</b>	<b>32</b>
Part One Construction Process Model .....	32
Part Two Development Circulation Model.....	35
Part Three the Case of BaiSa Culture Construction.....	36
<b>Section Two construction of characteristic culture in present demestic tobacco intustry .....</b>	<b>39</b>
Part One Construction of Competitive Culture.....	40
Part Two Construction of “Taste” Culture.....	45
Part Three Construction of Winning and Service Culture .....	50
<b>Section Three Designing Company Culture Constrction Activities .....</b>	<b>53</b>
Part One Company Culture Seminar.....	54
Part Two Culture Spreading Activities .....	55
Part Three Culture Orented and Activities Question Settling Group .....	56
<b>Chapter Six Conclusion and Future Research.....</b>	<b>59</b>
<b>Reference .....</b>	<b>61</b>
<b>Addendix.....</b>	<b>67</b>
<b>Postcript .....</b>	<b>70</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

企业文化已经成为学术界和企业界研究的热门话题，企业文化是企业竞争力和持续发展的最终源泉也已经为越来越多的企业实践所证明。随着各行各业竞争的加剧，竞争已经从最初的产品竞争、渠道竞争、人才竞争转向最根本的制度竞争、文化竞争。在这样的背景下，企业要生存，要保持可持续发展，要在竞争中获胜，最根本的是要塑造优秀的企业文化，通过优秀的企业文化促进员工个体和组织学习创新、优化组织内部流程、树立良好企业形象、进而提升财务业绩。

我国传统行业的典型——烟草行业近年来随着内外形势的变化也开始关注企业的文化建设。烟草行业是一个特殊的行业，它一方面是国家利税的重要来源，另一方面受到 WHO（世界卫生组织）越来越严格的控制；加入 WTO（世界贸易组织）后，中国的烟草将直接面对国际巨头的竞争；实行了二十几年的烟草专卖体制引起越来越多的置疑。在这样的形势下，国家烟草专卖局推出了“大市场，大品牌，大企业”的发展战略，积极推进烟草全行业的整合。随着国家局“国家利益至上，消费者利益至上”这一行业共同价值观的提出，行业内各个企业掀起了企业文化建设高潮。但在这个过程中暴露出诸多问题，主要是以下几个方面：

第一，企业文化成为挂在墙上的“绣花枕头”。许多企业仅仅提炼出了一些理念教条，形成了一些手册和条幅挂在墙上。有些企业虽然制定了精美的企业文化手册，但企业的日常行为却与之相悖。企业文化应该是通过员工和企业的行为体现出来的共同认可的价值体系，必须落实到员工的和企业的日常行为中。

第二，企业文化建设过程中急于求成。有些企业的领导好大喜功，不尊重企业文化发展的客观规律，草草完成一些表面文章。企业文化与企业发展的历程息息相关，是企业发展过程中优秀元素的积淀和升华。企业文化建设是一项系统工程，决不是一朝一夕之功。

第三，企业文化成为绝对的领导文化。勿庸置疑，领导者的行为方式、性格特质会影响企业文化，但企业文化绝对不是领导文化。有些企业在文化建设过程中，领导一言堂，独自决定“企业文化”，这样的企业文化缺乏员工的参与，员

工认可度很低甚至发生抵触心理，更不可能用自己的行为去实践企业文化了。

## 第二节 本文研究的意图

在企业经营过程中，许多人关注品牌建设、流程再造、组织学习，然而对这些领域的关注并没有达到所期望的那样。很多时候，主要原因是缺少一套优秀的企业文化，使各个模块相互协同产生合力。目前，我国烟草行业迫于内外压力，纷纷开始关注企业文化建设，那么，我国烟草行业的企业应该如何建设企业文化呢？

本文研究的主要意图就是顺应我国烟草行业企业文化建设的潮流，通过对烟草行业目前面临形势的分析，依据企业文化方面的相关理论，对我国目前烟草行业的企业文化现状进行系统的扫描和剖析，提出我国烟草行业企业文化构建的策略，进而为目前烟草行业的企业文化建设提供一些思路和指导。

## 第三节 本文研究方法和研究框架

### 一、研究方法

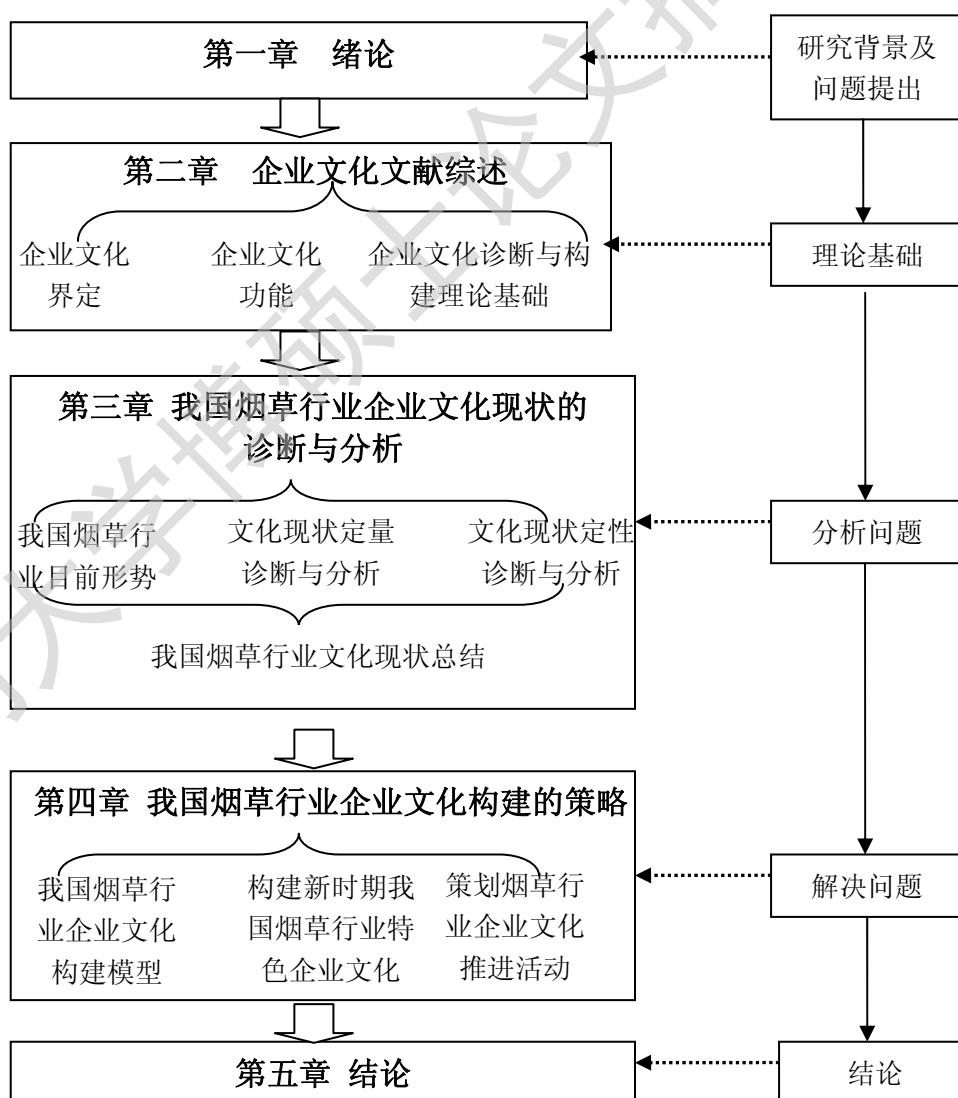
本文的研究方法主要包括以下几种：

- 1、问卷调查法。翻译、修改并发放“丹尼森企业文化调查问卷”2012份，回收有效问卷1774份。
- 2、调研访谈法。结合“7S”框架，对烟草行业企业的员工及管理者进行了现场访谈。
- 3、企业文化研讨会。在龙岩卷烟厂和石家庄烟草公司共召开了12场员工现场研讨会、2场中层管理者研讨会及1场全公司范围内的大型研讨会。
- 4、文献资料法。（1）登录中国期刊网、万方数据库、厦门大学硕博论文库、外文数据库查阅了大量有关企业文化的概念、功能及测评诊断方面的资料；（2）登录东方烟草网、国家烟草专卖局官方网站、中国烟草杂志等网站，查阅了大量关于烟草行业方面的知识。
- 5、数量统计法。根据问卷结果，对烟草行业企业文化现状进行了描述统计，并利用相关图形进行了形象说明。

## 二、研究框架

本文共有五章，第一章，阐述研究背景、意义、方法及框架；第二章，对企业文化方面的文献进行了梳理并提出了自己的观点；第三章，分析了我国烟草行业的目前形势，利用定量与定性相结合的方式对我国烟草行业目前的企业文化现状进行了详细诊断和剖析并做了总结；第四章，根据第三章的诊断结果和企业文化方面的相关理论，提出了我国烟草行业企业文化的构建策略；最后，对全文进行了总结并指出了创新、不足及进一步研究的方向。结构框架如图 1-1 所示：

图 1-1：本文结构框架图



## 第二章 企业文化文献综述

### 第一节 企业文化的界定

关于企业文化的界定有许多见仁见智的表述，本章将对国外、国内学者关于企业文化的含义进行梳理和比较分析，在此基础上，对企业文化进行合理的界定和解释。

#### 一、国外企业文化的界定

国外对企业文化的大规模的研究开始于 80 年代之后，关于企业文化的界定比较有影响力的说法主要有：

威廉·大内认为，一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包括一个公司的价值观，如进取、守势、灵活性——即确定活动、意见和行为模式的价值观。“这种公司文化包括一整套象征、仪式和神话。他们把公司的价值观和信念传输给雇员。这些仪式给那些原本就稀少而且抽象的概念添上血肉，赋予它们生命力，从而能够对雇员产生意义和影响”<sup>[1]</sup>。

特雷斯·E·迪尔和阿伦·A·肯尼迪认为“企业文化是由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成的，这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大意义”<sup>[2]</sup>。

托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼认为“一个伟大的组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。所谓公司文化包含为数不多的几个基本原则，必须严肃对待，他们代表了公司存在的意义”<sup>[3]</sup>。

约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯克特认为，企业文化是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践，同理，所谓“部门文化”是指一个企业中分布的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共通的文化现象<sup>[4]</sup>。

杰克琳·谢瑞顿和詹姆斯·L·斯特恩认为“企业文化通常指的是企业的环境和个性，以及它的方方面面。包括企业员工所共有的信念、价值取向以及行为

等外在形式；由管理作风和管理理念（管理者所说的话、做的事、奖励的行为）构成的管理氛围；由现存的管理制度和管理程序构成的管理氛围；书面和非书面形式的标准和程序等”<sup>[5]</sup>。

## 二、国内企业文化的界定

国内学者也从不同层面对企业文化的含义进行了描述，提出了各种不同的看法。

刘光明认为“文化是通过一组学习获得的、共享的、强制的、相互关连的符号”<sup>[6]</sup>。

赵曙明（1995）认为，企业文化是企业作为一个特殊的社会群体的存在方式，通过企业的生产、经营、组织和生活表现出来，其中，企业观念居于主导地位。企业文化是企业成员集体创造、享用、认同、继承和更新的<sup>[7]</sup>。

魏杰（2002）认为，企业文化是企业信奉并付诸于实践的价值理念，即企业信奉和倡导，并在实践中真正实行的价值理念<sup>[7]</sup>。

除此之外，还有一些学术界比较认同的观点。企业文化由外而内包括物质层、制度层和精神层。企业文化是一个复合概念，它是由企业的“外显文化”与“内隐文化”两部分构成。外显文化是企业的文化设施、文化教育、技术培训和文化娱乐、体育、联谊活动以及厂歌、厂徽等等。内隐文化是指企业内部为达到总体目标而一贯倡导、逐步形成、不断充实并为全体成员所遵循的价值标准、道德规范、工作态度、行为取向和生活观念，以及由这些要素融汇、凝聚而成的整体精神意识<sup>[8]</sup>。企业文化是一个经济意义与文化意义的混合体，是企业中形成的价值观念、行为准则，包括企业对内的文化理念传播和沟通，也包括企业对社会文化的影响<sup>[8]</sup>。

## 三、本文对企业文化的界定

综合国内外的观点，虽然具体定义不同，观点未必大异，无非是着眼点的不同，表述方式不一样而已。笔者认为企业文化就是文化现象在企业内部的体现和在企业外部空间的延伸，主要包含价值体系，行为体系和外在标识三个部分。

第一，价值体系主要是一个组织共同认可并践行的理念体系，包括企业精神、

企业使命、员工观念等等；

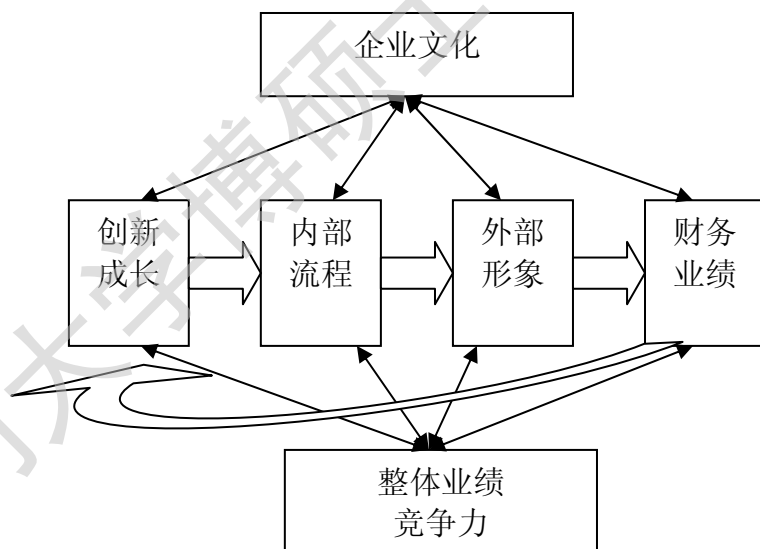
第二，行为体系主要是指企业行为和员工行为，是价值体系指导下的行为表现；

第三，外在标识主要是价值体系和行为体系的外在表现，包括品牌标志、企业标识、日常办公用品以及员工着装等。

## 第二节 企业文化的功能

理论和实践都证明，企业文化是一个企业竞争力的根源，将决定一个企业的兴衰和在市场竞争中的胜败。平衡计分卡是国内外普遍认可的衡量企业整体业绩和竞争力的有效工具，为了更清晰的表达企业文化的功能，本文借用平衡计分卡的四个维度对企业文化的功能进行了梳理（图 2-1）。

图 2-1：企业文化功能图



### 一、鼓励企业学习创新

企业文化对企业的创新行为和创新能力具有推动作用，研究表明不同的企业文化可以从不同的层面和不同的维度来影响企业的创新能力。

史格和凯莫若（Seigel & Kaemmerer, 1978）发现员工的自治程度与对多元化



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库